

Pourquoi le travail devient de plus en plus pénible

Par Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherche émérite au CNRS, membre du GTM-CRESPPA

Avant la modernisation des entreprises, qui débute en France dans les années 1980, la gestion collective des salariés se faisait sur la base de la formule « à travail égal, salaire égal » et d'augmentations à l'ancienneté, générant de fait le sentiment d'un même destin dans l'entreprise.

Des collectifs en voie de disparition et une individualisation grandissante de la gestion des salariés

Des collectifs informels se constituaient, durant les Trente Glorieuses (de 1945 à 1973), grâce à la stabilité et à la durée, de façon autonome et non officielle, et jouaient un rôle important dans l'approvisionnement des pénibilités. On connaît la différence, bien analysée par les sociologues et les ergonomes entre le travail prescrit (ce qui correspond aux consignes imposées) et le travail réel (ce que font les salariés dans le déroulement concret de leur travail et qui est nécessaire pour que le travail se déroule correctement tout en permettant aux salariés de se ménager et de restituer du sens à leur travail). Ces collectifs

constituent un espace fondamental pour l'élaboration et la diffusion de ce qui se trouve à la base de ce travail réel, c'est-à-dire les ficelles du métier, les savoirs informels et l'expérience. Ils représentent ainsi des entités où le travail peut, dans certaines limites évidentes, être domestiqué, maîtrisé, réapproprié en fonction d'une vision du monde, porteuse de valeurs politiques au sens noble du terme, de ce qui est juste et injuste, moral et immoral et qui renvoie à des mobilisations et des débats publics. La pénibilité physique, mais aussi psychique, en est objectivement diminuée grâce au savoir informel protecteur et aux pratiques clandestines qui ménagent un retour du sens. Plus encore, les collectifs représentent des espaces de sociabilité, où les salariés s'entraident, échangent des conseils, ce qui permettait dans une certaine mesure de « tenir les difficultés à leur place », à canaliser, à gérer les pénibilités, dans un registre qui dépasse l'horizon individuel des vécus.

Dès le début de la modernisation, le patronat français concentre ses efforts sur l'individualisation

systématique de la gestion des salariés. Véritable cheval de Troie conçu pour miner la capacité des salariés à contester de façon massive, cette individualisation prétend satisfaire certaines aspirations manifestées en 1968 («Ne pas perdre sa vie à la gagner»), par la prise en compte de la personne, de ses besoins, de ses aspirations, de son mérite¹.

C'est alors le début d'une longue série de réformes qui vont significativement transformer la vie au travail sans changer fondamentalement le travail lui-même. En ligne de mire, tout ce qui est collectif. Cela commence à la fin des années 1970, quand l'introduction des horaires variables ou à la carte, individualise l'arrivée et le départ au travail. La revue du Conseil National du Patronat Français consacre l'année 1976 comme «l'an I de l'horaire souple».

Cela s'accompagne de l'individualisation des primes et des augmentations de salaire. C'est à cette époque qu'apparaissent, dans les conventions collectives, des critères qui ne s'appuient plus seulement sur la définition des qualifications requises pour un poste de travail mais également sur les «compétences» des salariés. La volonté affichée est de moderniser les grilles de classification, mais cette

modernisation se fait en brisant les logiques collectives. Parachevant cette approche, les années 1990 voient se généraliser les entretiens directs avec le N+1, c'est-à-dire le supérieur hiérarchique immédiat: le salarié s'engage à réaliser un certain nombre d'objectifs et subit l'évaluation de ses performances un an plus tard, ce qui déterminera le montant de ses primes, son évolution dans l'entreprise et sa carrière.

Les échanges entre salariés sont de plus en plus insérés dans des logiques de prestations de service en interne où les départements ont à se considérer comme clients et fournisseurs les uns des autres mais aussi les salariés eux-mêmes jusque sur les chaînes de montage. Et sur la base de l'individualisation, se greffe un processus de personnalisation de la relation de chacun à son travail qui s'appuie sur une offensive idéologique définissant le salarié vertueux, lequel bénéficiera de la reconnaissance de la hiérarchie et sera récompensé. Le salarié vertueux est ainsi celui qui vise l'excellence, s'engage à fond dans son travail, est flexible, disponible, résilient, apte au bonheur, accepte de sortir de sa «zone de confort», de se remettre en question et même de prendre des risques, «pour grandir», mais ▲

1-Voir Boltanski, Luc; Chiapello, Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, notamment la récupération de la critique artiste, aux côtés de la critique sociale.

▲ celui également qui investit son travail sur le mode narcissique. En relevant les défis exigeants que lui fixe sa hiérarchie, le salarié sera, dans cette optique, gagnant, car il se découvrira lui-même et approchera un idéal du moi. L'individu au travail s'éloigne ainsi des rivages de la société, il tend à s'enfermer dans les seuls périmètres de son entreprise (qui lui dicte ce qui est moral, éthique), et du registre narcissique. Les ponts sont quasi rompus avec la société, on ne travaille plus pour autrui, avec autrui, mais pour soi-même et son entreprise, qui s'engage à « reconnaître » les qualités que l'on déploie. Ce qui est juste et injuste, normal ou arbitraire n'est plus défini par le cercle des pairs, en résonance avec les débats de la société, mais par la hiérarchie et dans le cadre d'une intime conviction. C'est ainsi une véritable mise en concurrence qui est instituée, entre services et directement entre collègues.

Une organisation du travail fortement prescrite dans un contexte de changement permanent

Les principes de l'organisation du travail restent essentiellement inspirés de la logique taylorienne et se fondent sur une définition fortement prescriptive des tâches,

des fonctions, des missions et des temporalités nécessaires pour les réaliser. L'organisation du travail elle-même est le plus souvent pensée par des experts de grands cabinets internationaux, à distance de la réalité du terrain² et s'impose aux salariés, aux professionnels qui doivent s'y conformer. Le management justifie ce déni de la professionnalité des salariés par la mise en avant du fait que, dans le cadre de la mondialisation, de l'accélération temporelle et de la concurrence exacerbée, seuls les cabinets d'experts sont aptes à assembler et à mettre en œuvre des savoirs, des connaissances de plus en plus complexes qui évoluent sans cesse. Les directions s'adressent donc à ces consultants pour déployer une organisation permettant de planifier le travail des salariés à l'aide de procédures, protocoles, *process*, méthodologies, « bonnes pratiques », *reportings* réputés les plus efficaces en termes de productivité et de rentabilité. L'autonomie concédée aux salariés se résume alors à mobiliser leur inventivité, réactivité, intuition, en adaptant, ajustant les prescriptions aux contraintes spécifiques de l'activité quotidienne. Mais les salariés ne peuvent en rien peser sur les critères de qualité, productivité, rentabilité, pas plus que sur les objectifs eux-mêmes. ▲

2-Voir Dujarier, Marie-Anne (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, Paris.



Les édulcorantes – Collectif CrrC

▲ Les salariés sont d'autant plus contraints de se conformer à ces prescriptions et à cette procéduralisation de leur travail qu'ils se trouvent en situation de précarisation subjective³ du fait de la pratique du changement permanent que mettent en place les directions. La pratique du changement permanent contribue à mettre en obsolescence les connaissances, l'expérience accumulées par les salariés qui se trouvent alors en perte de repères. Un certain type de précarisation des salariés stables (en contrat à durée indéterminée ou même fonctionnaires) est bien à l'œuvre dans le secteur privé comme dans le secteur public. Il se manifeste par le fait que les individus au travail sont comme à découvert, sans filet, sans boussole, sans appui. Ils sont placés en permanence sur le fil du rasoir et, déstabilisés, ils n'ont d'autres solutions que de se raccrocher *in extremis* aux logiques de travail préconisées par leur entreprise. C'est ainsi que l'on peut analyser et comprendre les effets sur les salariés de ce management moderne qui pratique une politique systématique de changements et de mobilités de toutes natures : mobilité professionnelle des salariés et de leurs cadres, restructurations de services,

redéfinition et recomposition des métiers, externalisation de certaines activités qui seront plus tard de nouveau reprises, fusion de différentes natures, déménagements, délocalisations/relocalisations géographiques, changements incessants de logiciels, de procédures, d'interlocuteurs, etc.

De fait, les salariés modernes ne se sentent pas chez eux, entre eux, dans leur entreprise, dans leur travail mais dans un environnement étranger et menaçant. Ils ont en permanence à réapprendre, à s'adapter, à réinventer les modalités nécessaires pour maîtriser leur activité, à réapprendre qui peut être une personne ressource, quelles relations peuvent être établies avec les différents services ou interlocuteurs. Ils ont à réinventer ces routines qui permettent de fonctionner à l'économie et de se consacrer efficacement aux incidents, aux imprévus dans un contexte qui devient plus complexe et plus incertain. Avec cette politique de réformes systématiques, les individus au travail sont en situation permanente de désapprentissage et de réapprentissage⁴. La précarisation subjective, ce n'est pas seulement la peur d'être conduit un jour à la faute professionnelle qui peut faire perdre son

3-Voir Linhart, Danièle (2011), «Une précarisation subjective du travail?», *Annales des Mines - Réalités Industrielles*, pp. 27-34.

4-Voir Metzger, Jean-Luc (1999), *Entre utopie et résignation, la réforme permanente d'un service public*, L'Harmattan, Paris.

emploi, mais c'est aussi une mise en danger des autres (les destinataires du service ou du bien) comme de soi par une atteinte au sentiment de sa valeur, de sa dignité, de sa légitimité.

Du côté managérial, l'expérience individuelle et collective est disqualifiée et ravalée au rang de routines, habitudes, acquis. Elle est assimilée à des rigidités inadaptées à un environnement mouvant et de plus en plus incertain, et parfois même à des signes de paresse intellectuelle, de refus de prises de risque, d'absence de courage et, *in fine*, de loyauté à l'égard de l'entreprise. En tout cas, elle est en permanence identifiée comme frein à l'innovation, au progrès, à l'efficacité et comme potentielle base de contestation.

Yves Baunay⁵ illustre ce fait de façon particulièrement éclairante. Il a interviewé dans une crèche une agente de pouponnière après une réorganisation liée à l'arrivée d'une nouvelle directrice : « *On m'a demandé d'effacer mon expérience professionnelle, celle que je voulais transmettre aux collègues (...) : "Tu dois oublier ce que tu as fait avant." Je me suis dit : "Mais qu'est-ce que tu as fait avant ? Ça n'était pas si mauvais (...)." J'ai perdu mon identité profes-*

sionnelle, il faut que j'oublie (...) mais c'est un choc terrible (...) l'expérience professionnelle, les savoirs, ce qu'on faisait d'instinct, oublié. A présent, on n'est plus naturel, car on doit réfléchir aux gestes qu'on fait (...) les enfants peuvent le ressentir. »

Dépouiller le salarié de son expérience professionnelle, ce n'est pas seulement lui retirer l'assise dont il a besoin pour ne pas être dépassé par son travail, pour se sentir à la hauteur, et en droit de faire valoir son point de vue. C'est aussi lui retirer une partie de son identité, celle qui s'est constituée autour de cette expérience, grâce à elle. Changer le travail sans cesse, c'est aussi affecter la constance de l'identité des salariés.

« On voit comme l'expérience professionnelle est incorporée et permet de déployer une activité aisée et efficace, avec beaucoup de plaisir. Les dilemmes rencontrés dans les situations de travail irrégulières sont faciles à trancher. Le travailleur retravaille les prescriptions à sa façon, à partir de sa conception du métier, ses valeurs. Se sentir obligé d'effacer tout cela devient invivable... surtout quand cela vient de gens qui sont loin du travail, qui ne l'ont jamais exercé », commente très ▲

5-Voir Baunay, Yves (2012), « De l'activité professionnelle au travail syndical », in Collectif travail et démocratie (dir.) *Travail et démocratie, points d'interrogations*, Editions les Périphériques vous parlent, p. 72.

▲ justement Yves Baunay⁶. « *Le travail a envahi mon espace personnel, des choses très négatives... je suis plus fragile* », a dit encore cette agente, exprimant clairement que, lorsque les repères s'estompent et qu'on est confronté à la peur de mal faire, le travail devient une source d'angoisse obsédante qui ne lâche pas. Il ne se laisse pas oublier pendant la vie hors travail, il est toujours présent, il entrave le repos, la détente, les loisirs, obsède l'esprit.

Ce que sont les pénibilités au travail

La modernisation managériale, qui se veut porteuse d'humanisation du travail, qui affirme sa rupture avec le taylorisme, a inventé une forme nouvelle de mise au travail qui comporte des aspects inquiétants⁷. La logique taylorienne n'a pas disparu, mais elle a été repensée et métamorphosée. Elle est désormais destinée à être incorporée dans des outils, des logiciels, des procédures imposés aux salariés qui doivent les mobiliser eux-mêmes à bon escient en fonction de situations fluctuantes, quand bien même elles seraient contraires à leurs valeurs de métier, à leurs valeurs professionnelles. Qui plus

est, les salariés sont poussés par ce contexte très particulier, à engager dans un travail souvent dénaturé ce qu'ils ont de plus profondément humain, leurs émotions, leurs aspirations et à renoncer à leur statut de professionnels armés de règles du métier et d'expérience. Dépouillés de leurs ressources professionnelles, livrés dans leur seule condition d'hommes et de femmes aux injonctions contradictoires de réalisation personnelle exacerbée et de conformité aux exigences managériales, les salariés ont devant eux un avenir inquiétant.

Ce sont tous ces processus de modernisation qui sont à l'origine de ce que l'on peut nommer les pénibilités, c'est-à-dire des difficultés liées à des contraintes vécues par les salariés comme injustifiées et contreproductives, même si elles ont un sens pour le *management*. Seuls face à ces pénibilités, sans appuis ni ressources, sans possibilités d'en débattre et sans capacités de critiques et de mise à distance, les salariés connaissent alors souvent un état de réelle souffrance.

Les pénibilités représentent en effet ce qui vient se surajouter aux difficultés inhérentes au métier en raison d'une contrainte extérieure, contestable, voire immorale, car ▲

6-Baunay, Yves, *op. cit.*, p. 73.

7-Voir Linhart, Danièle (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Erès, Toulouse.



Les invisibles – Collectif CrrC

▲ contraire aux principes mêmes du travail utile et bien fait⁸.

En d'autres termes, il faut pouvoir donner un sens aux contraintes qui s'imposent, pour diminuer le sentiment de pénibilités, que ce sens soit lié aux règles du métier, aux règles de l'art, à sa finalité et à son utilité.

Sont ainsi évoquées le plus souvent comme pénibilités, l'imposition d'objectifs et de finalités contestables (recherche excessive de profit, stratégie inadaptée, redéfinition discutable des missions), et qui sont vécues comme autant de situations arbitraires, imposées en dehors des enjeux liés à la nature du travail et du métier. La pénibilité, c'est la contrainte qui rappelle brutalement au travailleur sa condition de subordination et de dépendance inscrite dans le contrat de travail salarial⁹. En fait, une contrainte sera vécue comme une pénibilité si elle est perçue comme comportant une part d'arbitraire, dans le cadre d'un rapport de force qui ne permet pas de marge de manœuvre.

Sont ressenties comme pénibilités les contraintes insérées dans des logiques périphériques à celles de la professionnalité, c'est-à-dire des contraintes liées aux modalités économiques et juridiques de la mise au travail, et que l'on n'a pas les moyens de critiquer, de combattre ou de transformer. Elles sont en cela différentes de la fatigue, ou des tensions occasionnées par la nature particulièrement exigeante et difficile du travail, qui peuvent donner lieu à des processus d'héroïsation (c'était le cas des mineurs, des sidérurgistes, c'est le cas des soignants, de certains professionnels de l'urgence) mettant en valeur le courage, la force, les qualités des personnes, mais aussi l'importance et l'utilité sociale de leur travail.

Le sens prêté au travail joue donc un rôle déterminant, et ce sens est en rapport avec autrui et au métier.

Danièle Linhart

8-Voir Linhart, Danièle (2012), « Une approche sociologique des nouvelles pénibilités au travail », in Courtet, Catherine et Gollac, Michel (dir.), *Risques du travail, la santé négociée*, La Découverte, Paris, pp. 215-231.

9-Linhart, Danièle (2021), *L'insoutenable subordination des salariés*, Erès, Toulouse.